

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2001), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah, atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan dan mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Robbins & Timoty (2007), berpendapat bahwa kepuasan kerja yang merujuk ke sikap individu terhadap pekerjaannya menunjukkan kalau sikap seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memperlihatkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap negatif pada pekerjaannya.

As'ad (2000) memberikan batasan yang sederhana dan operasional mengenai kepuasan kerja yang menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerja. Jadi determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan individu (individu difference) maupun situasi lingkungan tentulah

sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja (job satisfaction) menurut Robbins (2001) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat dilihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan pada masing-masing individu, semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, demikian pula sebaliknya. Kepuasan kerja sebagai sekumpulan perasaan, kepuasan kerja bersifat dinamis, dapat menurun dan timbul pada waktu dan tempat berbeda.

Ukuran kepuasan meliputi sikap karyawan, pergantian karyawan (turnover), kemangkiran (absenteeism), keterlambatan dan keluhan. Kepuasan adalah bagian dari proses motivasi. Kepuasan pada umumnya berarti pemenuhan yang diperoleh dari pengalaman melakukan berbagai macam pekerjaan dan mendapatkan ganjaran. Jadi kepuasan adalah konsekuensi dari imbalan dan hukuman yang dihubungkan dengan prestasi kerja yang lalu.

Secara umum kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan menggeneralisasikan sikap-sikap yang didasarkan pada aspek-aspek pekerjaan yang bermacam-macam. Aspek yang berhubungan dengan

pekerjaan diantaranya seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan dan mutu pengawasan.

Berdasarkan yang telah dikemukakan diatas, maka kepuasan kerja adalah bentuk perasaan dan ekspresi yang timbul akibat terpenuhinya keinginan karyawan terhadap pekerjaannya.

2. Aspek – aspek kepuasan kerja

Dalam mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan harus memperhatikan aspek-aspeknya. Schemerhorn (dalam Anoraga 2009) mengidentifikasi lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, antara lain:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- 2) Penyedia (*Supervision*), Penyedia yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, penyelia sering dianggap sebagai figur ayah/ibu dan sekaligus atasannya.
- 3) Teman sekerja (*Workers*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan sebagai pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- 4) Promosi (*Promotion*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

- 5) Gaji/Upah (*pay*) pemenuhan kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak.

Sedangkan menurut Locke (dalam Wijono, 2010) menyimpulkan tiga aspek kunci yang penting dalam kepuasan kerja, antara lain:

- 1) Nilai-nilai

Nilai-nilai yang dikemukakan adalah kebutuhan-kebutuhan yang berkaitan dengan apa yang diperoleh seorang dengan keinginannya baik yang disadari ataupun tidak. Misalnya: kebutuhan penghargaan, aktualisasi diri, dan pertumbuhan.

- 2) Kepentingan

Orang tidak hanya membedakan nilai-nilai yang mereka pegang, tetapi kepentingan mereka dalam menempatkan nilai-nilai tersebut dan perbedaan-perbedaan secara kritis yang dapat menentukan tingkat kepuasan kerja

- 3) Persepsi

Kepuasan berdasarkan pada persepsi individu terhadap situasi saat ini dan nilai-nilai individu.

Berdasarkan penjelasan beberapa tokoh diatas, maka dapat disimpulkan bahwa aspek – aspek kepuasan kerja meliputi pekerjaan itu sendiri, promosi, gaji dan jaminan sosial, teman sekerja dan pengawasan atau supervisi. Selain itu *reward* atau penghargaan atas aktualisasi diri, kepentingan bersama dan persepsi tiap individu atas penghargaan (*reward*).

3. Faktor - Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Mangkunegara (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi perusahaan.

a. Turnover

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover karyawan yang rendah. Sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya memiliki turnover yang tinggi.

b. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja

Karyawan-karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

c. Umur

Ada kecenderungan karyawan yang tua lebih merasa puas daripada karyawan yang berumur relatif lebih muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan karyawan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

d. Tingkat pekerjaan

Karyawan-karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan lebih tinggi cenderung lebih puas daripada karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan

yang lebih rendah. Karyawan-karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

e. Ukuran organisasi perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi dan partisipasi karyawan.

Selain faktor diatas juga terdapat faktor – faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti :

- a. lingkungan kerja, lingkungan pekerjaan merupakan kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku rasa puas sehingga dapat bekerja dengan baik dan berprestasi. Mangkunegara (dalam Hastutiningsih, 2002)
- b. Pendidikan, terdapat latar belakang pendidikan yang berbeda – beda pada karyawan yang mempengaruhi rasa puas, tindakan, penampilan dan cara berfikir pekerja dalam melakukan pekerjaan sehingga berpengaruh pada prestasi kerjanya. Notoadmojo (dalam Hastutiningsih, 2002)
- c. Budaya organisasi merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang mempengaruhi perilaku, sikap dan efektivitas seluruh karyawan. Sutanto (2002)

Hal diatas didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wallach (Sutanto, 2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat tergantung pada kesesuaian antara karakteristik individu dengan budaya organisasi. Hasil penelitian ini

didukung oleh Maghfiroh (2001), yaitu kesesuaian karakteristik individu dengan budaya organisasi akan berhubungan dengan kepuasan kerja. Sebaliknya, organisasi yang mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak sesuai dengan nilai-nilai organisasi akan menimbulkan karyawan kurang termotivasi dan kepuasan kerja nya rendah, serta tidak tercipta kepuasan kerja (Sutanto, 2002).

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh para ahli di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain pekerjaan dan pegawai itu sendiri, pekerjaan yang secara mental dan menantang, kondisi kerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, ukuran organisasi instansi, tingkat ketidakhadiran (absen) kerja, umur, mutu pengawasan serta lingkungan kerja, pendidikan dan budaya organisasi.

B. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Robbins & Timothy (2007) mengatakan bahwa dalam suatu budaya yang kuat, nilai inti suatu organisasi itu dipegang, secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai – nilai inti makin besar komitmen mereka pada nilai itu maka makin kuat budaya tersebut. kadang – kadang, budaya yang kuat juga dikatakan membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi (Kotter & Heskett, 2006).

Sobirin (2007) budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang disampaikan oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka menyadari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota – anggotanya baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berfikir, dan mengungkapkan peranan dalam kaitannya dengan persoalan – persoalan organisasi. Hofstede (2001) budaya perusahaan mempunyai lima pola budaya yang dipegang yang terdiri dari artifact, keyakinan, norma, nilai dan dasar pemikiran. Budaya sebagai sebuah hubungan pertukaran yang saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan dimana dalam hubungan ini karyawan merasakan berkurangnya tingkat kegelisahan, stres, dan ketidakpastian mengenai peran mereka sedangkan perusahaan menerima berkurangnya variabilitas dan meningkatkan konsistensi perilakunya. Beberapa penulis lainnya memberikan pengertian yang sama mengenai budaya perusahaan sebagai kebersamaan nilai, keyakinan dan norma yang ada di dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggota – anggotanya (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2002).

Sonnenfeld (dalam Robbins & Timothy, 2007) budaya perusahaan berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu perusahaan dengan demikian, cara karyawan memandang atau mempersepsikan perusahaan berdasarkan nilai dan norma yang dimiliki dan membentuk persepsi tertentu mengenai perusahaannya.

Gibson & James (2000) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, kepercayaan dan pemahamann yang penting yang sama – sama dimiliki oleh seluruh anggotanya. Budaya organisasi merupakan asumsi dasar strategi interaksi yang digunakan dalam menyelesaikan masalah yang bersifat internal mmaupun eksternal dan dipercaya dapat bekerja secara baik untuk diajarkan pada anggota baru organisasi.

Pater dan Waterman (dalam Gibson & James, 2000) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama, berinteraksi dengan karyawan dalam suatu organisasi, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma – norma periaku. Sedangkan Robbins (2006) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya, yang memmbedakan organisasi yang satu dengan lainnya.

Berdasarkan pendapat berbagai ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilaii dan keyakinan bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan dikembangkan oleh organisasi, yang kemudian mendasari karyawan dalam mengelola serta mengorganisasikan berbagai kegiatan organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi, sehingga tersebut terlihat berbeda dengan yang lain.

2. Aspek-aspek Budaya Organisasi

Tika (2010) mengemukakan ada 9 aspek budaya organisasi; nilai inti, lingkungan bisnis, pelopor, jaringan budaya, pola ritual keyakinan, nilai dan perilaku, gaya manajemen, norma – norma dan prosedur, pedoman perilaku.

Miller (dalam Jati 2007) mengemukakan ada 8 aspek budaya organisasi, antara lain:

a. Azas tujuan, seberapa jauh anggota organisasi (karyawan perusahaan) memahami tujuan perusahaan.

b. Azas konsensus seberapa besar perusahaan memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

c. Azas keunggulan, seberapa besar kapabilitas organisasi dalam memotivasi anggotanya untuk berprestasi, atau menunjukkan performansi terbaiknya.

d. Azas kesatuan, seberapa besar keberpihakan dan keadilan manajemen perusahaan dalam memperlakukan karyawannya.

e. Azas empirik, seberapa tinggi komitmen perusahaan untuk menggunakan data empirik dalam pengambilan keputusan.

f. Azas prestasi, seberapa besar pengakuan perusahaan terhadap prestasi yang ditunjukkan anggotanya.

g. Azas keakraban, menyangkut kondisi hubungan interpersonal antara perusahaan dengan karyawan atau antar karyawan dengan perusahaan.

h. Azas integritas, seberapa besar kesungguhan karyawan perusahaan untuk bekerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa aspek budaya organisasi terdiri dari delapan antara lain Azas tujuan, Azas konsekuen, Azas keunggulan, Azas kesatuan, Azas empirik, Azas prestasi, Azas keakraban dan Azas integritas.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Rivai (2009) membagi faktor – faktor budaya organisasi menjadi 2 yaitu :

a. Faktor dari luar, antara lain :

1. Intensitas, dimana semakin besar intensitas stimulus dari luar, semakin besar juga hal ini dapat dipahami.
2. Ukuran, dimana semakin besar suatu objek maka akan semakin mudah dipahami.
3. Berwarna atau kontras.
4. Pengulangan stimulus dari luar, yang diulang akan memberikan banyak yang lebih besar dari pada yang sekali dilihat atau didengar.

b. Faktor dari dalam, antar lain :

1. Belajar, karyawan akan mempelajari budaya perusahaan tempat ia bekerja. Hasil belajar berupa peningkatan pengetahuan dan pemahaman karyawan tentang budaya organisasi.
2. Motivasi yaitu, motivasi karyawan menggerakkan karyawan untuk mempelajari atau melakukan nilai – nilai yang ada pada budaya organisasi.
3. Kepribadian yaitu penyesuaian kepribadian masing – masing karyawan terhadap nilai yang ada pada budaya organisasi.

Faktor yang mempengaruhi budaya organisasi oleh Luthfans (dalam Hapsari 2006). Ada empat faktor budaya organisasi yaitu : 1). Kondisi fisik 2). Kondisi mental perilaku 3). Kondisi sosio ekonomi dan budaya 4). Kondisi lingkungan khusus.

- a. Kondisi fisik, seseorang berhubungan erat dengan perawatan kesehatan yang baik. Ditandai dengan kebugaran yang memuaskan, jauh dari sakit dan penyakit yang berkepanjangan, yang dapat mengganggu kehidupan sehari – hari, lingkungan hidup, masalah perubahan dengan kepadatan penduduk yang tinggi, apalagi di kota besar sehingga berpengaruh terhadap kesehatan lingkungan dan kondisi fisik seseorang.
- b. Kondisi mental psikis, alam pikiran, emosi dan kondisi kejiwaan seseorang adalah motor atau dasar dalam tingkah laku, berinteraksi dengan orang lain, berkarya dan berpengaruh terhadap perasaan bahagia atau tidak bahagia. Kondisi mental psikis ini ditandai dengan perasaan puas, bahagia dalam kehidupan sehari – hari.
- c. Kondisi sosio – ekonomi dan budaya. Setiap orang yang mencapai usia dewasa seyogyanya mempunyai status dan bias memperlihatkan peranannya secara wajar. Ditandai dengan adanya jabatan, pangkat, pekerjaan yang memungkinkan dapat memenuhi kebutuhan dasar dan minimal sebagai anggota masyarakat. Kondisi keluarga dan masyarakat banyak pula dipenuhi oleh faktor budaya, bersifat material dan material yang sering menimbulkan ketidakseimbangan dalam keluarga.
- d. Kondisi lingkungan khusus. Kebahagiaan dan ketidakseimbangan dalam keluarga dipengaruhi oleh lingkungan hidup yang secara khusus berpengaruh, misalnya lingkungan pekerjaan. Hubungan anggota keluarga dalam pekerjaan mengalami gangguan atau hambatan akan bertakwa dalam

keluarga, dengan demikian berakibat negatif bagi diri sendiri maupun orang lain

Berdasarkan teori diatas dapat disimpulkan faktor – faktor yang mempengaruhi budaya organisasi menurut beberapa tokoh diatas dapat disimpulkan bahwa kondisi fisik seseorang, kondisi mental psikis, kondisi sosio – ekonomi dan budaya dan kondisi lingkungan khusus.

C. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kepuasan Kerja

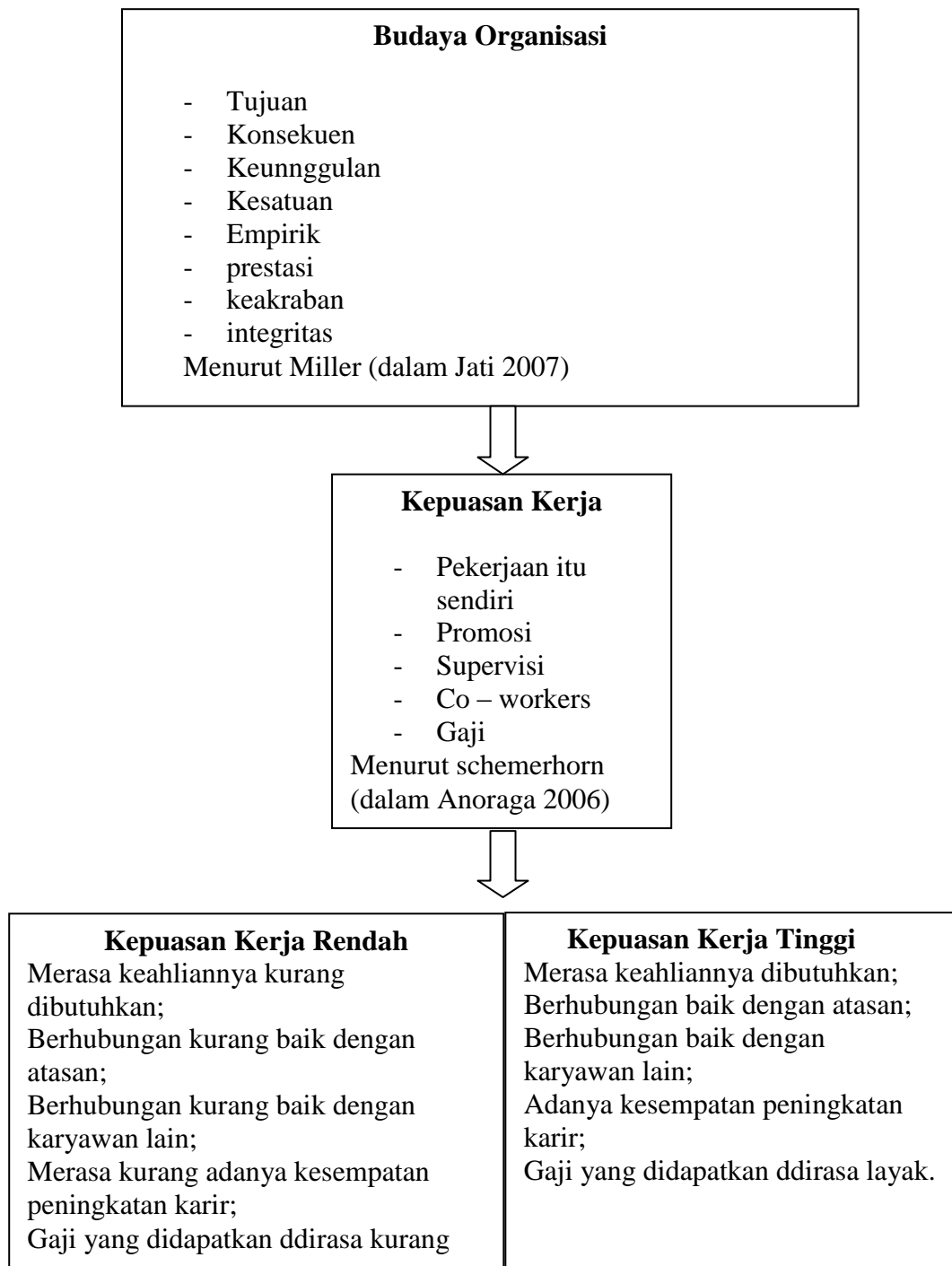
Suatu organisasi berjalan dengan keyakinan yang sama dan tidak memaksa (bersifat informal) akan menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan bertanggung jawab bagi setiap anggota atau karyawan. Kondisi ini akan meningkatkan kinerja dan membawa mencapai tujuan dari perusahaan atau instansi tersebut.

Menurut Munandar (2004) kepuasan kerja individu sangat dipengaruhi oleh budaya nasional yang menjadi inspirasi lahirnya budaya organisasi. Jika perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik maka kepuasan kerja akan menjadi tinggi akan menjadi tinggi dan berdampak pada peningkatan kerja. Sebaliknya, jika budaya kerja organisasi tidak sehat maka hal itu akan memicu penurunan kinerja individu anggota organisasi yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan menimbulkan kepuasan kerja. Lebih jauh diungkapkan bahwa budaya organisasi membantu perkembangan pemberdayaan karyawan dan rasa percaya pada pihak manajemen sehingga berhubungan dengan kepuasan kerja yang tinggi dan

besarnya komitmen organisasional (Laschinger, Finegan, Shamian dan Casier; Laschinger et al. dalam Simmons, 2005). Hal ini juga diungkapkan oleh Locke (dalam Riyono, 1996) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat berkaitan dengan nilai-nilai yang dipresentasikan melalui budaya organisasi yang dimiliki perusahaan.

Menurut Miller (dalam Jati 2007) bahwa aspek budaya membahas tujuan, konsekuen, keunnggulan, kesatuan, empirik, prestasi, keakraban dan integritas, dalam menciptakan kemampuan berorganisasi diperusahaan. Sehingga apabila semua aspek budaya organisasi dapat terpenuhi oleh perusahaan maka akan timbul kepuasan yang baik pada pekerjaannya, gaji, teman sekerja, supervisi dan promosi untuk karyawan diperusahaan tersebut. Seperti pada skema di bawah ini :



Sebagaimana dijelaskan dimuka dan banyak penelitian yang membuktikan, oleh Wallach (Sutanto, 2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat tergantung pada kesesuaian antara karakteristik individu dengan budaya

organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh Maghfiroh (2001), yaitu kesesuaian karakteristik individu dengan budaya organisasi akan berhubungan dengan kepuasan kerja. Sebaliknya, organisasi yang mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak sesuai dengan nilai-nilai organisasi akan menimbulkan karyawan kurang termotivasi dan kepuasan kerja nya rendah, serta tidak tercipta kepuasan kerja (Sutanto, 2002). Puas tidaknya karyawan dapat juga timbul karena ciri – ciri instrinsik dari pekerjaan, gaji penghasilan, imbalan, yang dirasakan adil, penyediaan, rekan – rekan sejawat yang menunjang dan kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung dan kesesuaian kepribadian – pekerjaan (Robbins, 2001).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, kuatnya budaya organisasi dan kesesuaian nilai – nilai budaya dengan diri karyawan akan menimbulkan kepuasan kerja pada diri karyawan yang mana hal ini akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal lagi dalam menvcapai tujuan suatu instansi.

D. Hipotesis

Berdasarkan dari beberapa teori yang telah diuraikan diatas maka hipotesis yang diajukan penulis dalam penelitian ini adalah:

“Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja pegawai”. Artinya jika semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan, sebaliknya apabila semakin rendah budaya organisasi maka semakin rendah pula kepuasan kerja pegawai.